CANADIAN CENTRE
FOR MANAGEMENT
DEVELOPMENT

A Management Model

John L. Manion

Canadian Centre
for Management Development

Canada

CANADIAN CENTRE
FOR MANAGEMENT
DEVELOPMENT

A Management Model

John L. Manion

Canadian Centre
for Management Development

March 1989

90-03216/

© Minister of Supply and Services Canada 1989

Cat. No. SC94-2/1989

ISBN 0-662-56701-3

Preface

John L. Manion has developed a management model from the perspective of a Deputy Minister. Many of the insights, however, apply to all managers in the federal government.

In developing the model, Mr. Manion was able to draw on many years of management experience at the most senior levels in the federal government in both line departments and central agencies. He has also sought the advice of Deputy Ministers and other senior officials.

The approach to developing this paper underpins the work of the Canadian Centre for Management Development (CCMD). The centre's philosophy is to share the knowledge and skills of all members of the management category, as well as the theories and techniques presented in management literature. In short, CCMD's approach to learning is peer driven, and so is this paper. The paper, therefore, comes out of our own workplace. The ideas it expresses will evolve as managers add new insights. I invite you to read the paper and to forward any suggestions for improvements and updates directly to CCMD.

Paul M. Tellier
Clerk of the Privy Council,
Secretary to the Cabinet and
Chairman of the Advisory Council of the
Canadian Centre for Management Development

A Management Model

As a science, management pales beside the exacting equations and rigorous proofs of physics or chemistry. But scholarly observers have distilled the mass of characteristics all managers share into a handful of traits common to successful organizations. Although achieving (and measuring) good management is much more difficult for federal government departments than for private sector enterprises, a few elements always seem to appear at the end of the process. There are, of course, many factors that contribute to the success of a department, not the least of which are political direction, sound policies and good legislation. But this paper deals with only seven within the scope of Deputy Ministers.

In preparing this model of good management, we have tapped the experience of Deputy Ministers, studied the literature and incorporated those attributes that the Auditor General found in successful federal agencies. The traits necessary for a Deputy Minister's success seem to be, in order of importance:

1. leadership;
2. sound organizational structure;
3. motivated, competent and productive staff;
4. high-quality service to clients;
5. innovation;
6. effective internal communications; and
7. time management.

Added together with common sense, these seven traits produce an equation that equals a well-run federal department.

Leadership – the key to good management

Although *leadership flows from all levels*, that of senior managers and Deputy Ministers is critical.

- Managers can lead only if they *know their department thoroughly* and *perform competently*.
- Leadership cannot last without *integrity, self-sacrifice and example.*
- It demands *two-way communication*.
- Leaders are motivated by the success and development *of the organization* (serving the *department's* goals) and **not** by personal glory.
- *Leadership must be shared*; employees will not follow blindly. They prefer to share goals and be consulted about the direction of the department. Participative management does not mean abdicating responsibility or accountability for decisions; rather, it means that leaders must listen and be attuned to the needs and views of colleagues before they decide.
- *Leaders have 'vision'*; workers are confused if they don't know where the DM wants to take them. They want to be reassured that their work in the department is important for Canada.

Leadership is participative, competent, unselfish, communicative and visionary. Leaders are motivated by concern for the organization, its clients and the welfare of the nation.

Questions to Ponder

Do you and every member of your management team know your business, including the technical side?

Does your department staff know your long-term vision? Do they share it?

Are new managers thoroughly trained in the department's work before they make important decisions, reorganize, etc.? Have you personally studied thoroughly the mandate and technical aspects of your department before deciding non-essential issues?

Are all managers appraised on leadership abilities and performance?

Does your management team have a history of rapid turnover and make changes solely for the sake of change?

Do you know all your managers (i.e., SM and up) personally? Do their staff know them?

Do you deal with performance problems among senior managers up front, honestly, openly and fairly? Do you organize around them? Do you slip them to unsuspecting colleagues? Do you let performance problems fester before acting?

Do you have a participative management style?

Organization – structure for success

Although there is no such thing as a perfect organization, there are pitfalls to avoid and principles to embrace for success:

- Through *clear lines of authority and accountability* a good organization acquires unified command — from the Minister to the DM to all levels of supervisors. Major functions, programs and projects must have someone in charge.
- A good organization promotes *harmony* among major program elements and discourages conflict.
- *Line and staff functions must be well-defined and distinct*: the staff function is support and, where applicable, functional leadership.
- The DM must *directly control and supervise*:
  - relations with the Minister, Cabinet, central agencies and key client groups,
  - human resource management,
  - policy development,
  - communications,
  - security decisions, especially those affecting personnel (not necessarily the department's security organization). Government security policy imposes responsibilities on DMs that they cannot delegate,
  - resource control, and
  - audit and evaluation.
- *Operational authority must be* distributed to the areas where decisions have the most impact; field operations should be organized from the client up, **not** from Ottawa down.
- Decentralized operations require *clear policies, goals and standards, good information systems and the means of holding managers accountable.*

The purpose of an organization is to facilitate command, control and communication by the DM. The more levels between the DM and the staff who deal with clients, the less likely the department will perform effectively.

Questions to Ponder

Do the directors of Personnel, Communications, Finance, Audit, Evaluation and Security have direct access to you?

Do the directors of Personnel, Finance and Communications sit on your management committee?

Do you meet periodically with all members of the management category in your department?

Does the management committee regularly review

- *resource consumption?*
- *activities versus goals?*
- *policy development?*

Do you have a senior human resources committee chaired by the DM?

Do you manage the department through your ADMs, or do you preside over a loose confederacy, with senior executives 'doing their thing'? Do your managers see you as someone who facilitates or constraints?

How many levels of authority exist between the DM and the customs examining officer, employment counsellor, fisheries inspector or other person on the line who deals with the client? Have you tried to reduce the number of management levels in the hierarchy?

Is your organizational structure distorted by antiquated classifications?

Staff – motivated, competent and productive

Good human resource management is a hallmark of every successful organization.

- *Recruitment, orientation training and staff development* systems within departments are essential.
- There must be *an understanding and sharing of the mission, goals and policies.*
- *Risk-taking* must be promoted by providing incentives and removing obstacles.
- Staff should be convinced that *leaders are competent and care about their welfare;* this requires programs in pay and benefits, health and safety, staff relations, employee counselling and support; career development support; equitable systems of appraisal, appointment and compensation; and incentives and support for mobility.
- Good *two-way communication* is required.
- A *'caring organization'* motivates staff. Managers who respect staff, customers, taxpayers and one another challenge and empower staff and look to them for leadership and ideas.
- Staff must be *recognized, appreciated and rewarded* for accomplishments – and penalized for failure to perform.

A 'people-oriented' department does not subordinate its mission to the welfare of its staff. Both work together. Informed, motivated, skilled, well-led, challenged people more easily achieve goals and perform the mission.

Questions to Ponder

Do you know how many grievances were filed in your department last year? Does anyone analyse them?

What is the staff turnover rate? Do you conduct exit interviews?

Do you know your rate of absenteeism? What are its causes?

How high is morale in your department? How do you know?

Can employees complain or make suggestions in a confidential, secure manner?

How many of your executives are hired from outside? ('All' or 'none' should ring alarms.)

Do you have (and chair)

- *a human resources committee?*
- *a union-management committee?)*

Do you have health and safety committees?

Are your 'staffcare' systems effective? Have you ever asked your internal auditors to evaluate them?

Have you met with everyone in your headquarters and with as many people as possible in your field offices?

Are you generally visible?

Do you encourage Christmas parties picnics, etc. to bring all the department's staff together socially?

Do you ever handle third-level grievances yourself? Do you ever disagree with lower-level decisions?

Does your department have a staff training policy? Do you formally assess training needs? Do you identify training needs from employee appraisals? Do you evaluate training?

Do you have a recruitment policy? Do you and your executives visit universities?

Are summer students given meaningful work? Do you get feedback from them? Do you regard them as a pool of future talent?

Do you know what your Director of Personnel is doing? Does the director have an operational plan (other than the ones required for Treasury Board purposes)? Are human resource issues reflected in the department's strategic and operational plans?

Does your department have employee recognition plans? Do you reward – at all levels – long service, suggestions, merit, career excellence, etc.? How many employees received awards in the past year?

Do you identify and remove incompetent or unsatisfactory employees or do you just 'organize around them'?

Does your Director of Personnel know the answers to these questions? Does the director help you achieve a firm, fair and healthy 'people-place'?

Have you examined and articulated the values of your organization? Do you and your management team 'live' them?

Service – high quality is essential

All successful organizations provide good service to clients.

- Service requires a *strategic approach* to define levels of service and to advise clients of their rights and responsibilities.
- Staff at all levels must be *carefully* trained in serving clients.
- Managers must develop *proactive, sensitive, client-feedback systems* and not wait for clients to complain.
- The department's organization, use of resources and priorities demonstrate its *commitment to clients*.

Providing clients with top-quality service must be the principal concern of the department. Once quality deteriorates it can only be re-established by a strong, determined drive that challenges all levels in the department. Such a drive, incidentally, can be the key to revitalizing the department itself.

Questions to Ponder

Do you know who your clients are?

Do you have a service policy or philosophy?

Do you have formal standards for service? Are they updated regularly?

Do you regularly assess the quality of your services?

Do your clients have any means of providing feedback? Do you encourage feedback?

Are your staff given any formal training in service delivery?

In your organization, who deals directly with clients? Does anyone ask them what they need to do a better job?

Is good service performance recognized in your awards program? Is service assessed in performance appraisals? Is it part of your

- *strategic plan?*
- *annual operational goals?*
- *objectives?*

Innovation – an improved product through R&D

Strategic leaders are those who take initiatives designed to secure the future of their organization (e.g., investing in product and process development, in plant and equipment, in marketing and in training).

Clive Kinder: International Centre for Organizational Management, Buckinghamshire, U.K.

Successful organizations constantly try to improve their products, systems, organizations and people, even though the pay-offs are not immediate.

- Improving the department means *keeping up to date*. How do other jurisdictions around the world handle these matters? How does business?
- It is important to have *access* to university knowledge and to allow universities access to the department's work.
- Corporate R&D should be regularly *reviewed and challenged*, accomplishments recognized and publicized, and new projects launched.
- Innovation requires a regular infusion of *new talent*.
- *Staff training and development* programs are needed. These must primarily address the organization's present and future requirements and the needs of individual employees.
- *Technology must be used intelligently*. As valuable as systems specialists are, managers must lead the way.
- Innovation means vigorously pursuing the *'best practices'* of other successful organizations.
- Employees must be challenged to *continually scrutinize work* to find a better way, and *be rewarded* for their alertness and creativity.
- The department and management team must be in a constant state of *creative renewal*.
- Managers must ensure innovation leads to *improvements* and not merely to superficial change.

A successful organization continually strives to improve itself, its products and its cost-effectiveness.

Questions to Ponder

Does your department devote any effort to R&D? Does R&D cover only your policies and programs, or does it extend to your organizational structure, processes, equipment and people?

Is innovation the job of a specialist or of every manager in your department?

Do you have a Suggestion Award Plan? Do you know the name of the person in charge? How many employees won awards last year? What savings were achieved? Did you present the awards personally?

Do you measure productivity in your department? What are the results for the past five to ten years?

Are the most creative people in your department given the time, resources and encouragement to develop their ideas?

Communications – direction and example

Employees must know their jobs and goals. Managers must instil confidence in their workers and provide them with direction and support. In government this involves communications between management and staff.

- *A short, clear and concrete mission statement* for the department is essential. This statement combines statutory obligations, goals, policies and priorities of the political leaders, and the goals and policies of the department's leaders. Such a statement must be strategic and futures-oriented. It must establish a framework and motivate staff to meet current objectives and carry the department into the future. All staff must understand and accept the mission statement.
- All staff must *understand their roles and responsibilities.*
- The Deputy Minister must provide *firm direction.*
- Effective communication requires *skilled participants* among both managers and the communications specialists.
- *Strategies, goals and priorities* must be periodically set.
- The key element is the *managers' commitment and belief* in the importance of communications. *By consistent example, personal presence and taking an interest in staff, managers can do more for internal communications than a formal newsletter.*

Communications is substance as well as process, and the best way to communicate is by example.

Questions to Ponder

Have you discussed the new communications policy with your senior management committee and with managers in your department? Do they believe you did so out of personal commitment or because of direction from central agencies?

Do you have a mission statement?

Do you discuss the Minister's communications goals, strategies and priorities with the Minister?

Do you have a departmental communications strategy? A publishing plan?

Do you have feedback systems to determine if your corporate and personal messages are getting through?

What percentage of your communications resources are in the field? Is this the right amount?

Do you have an internal communications plan? Do you discuss it in your management committees?

Do you ensure that your ADMs have their own active and effective management committees?

Do staff at all levels have mechanisms to communicate with you? Do you have a confidential complaint mechanism? Do you encourage feedback?

Do you 'wander around the department'? Do your managers?

Do you rely solely on information 'trickling down' through the hierarchy? Do you ever communicate directly with all staff? Can they communicate with you?

Do you know what staff think of you, your management team, department?

Is morale rising or falling? Do you ever discuss morale with your management team?

Do you review conditions, progress and accomplishments for the year, thank staff and offer encouragement for the year ahead?

Time Management – organizing a precious resource

Time is the enemy of good management, and yet there are departments that, by every standard, are well-managed, and within departments, there are well-managed regions and units. Their heads make the time to manage properly.

- Time management requires *a sense of proportion* – what is most important? least important? What activities can produce *leverage* and spinoffs?
- It requires *a sense of priority* – what must be done and when?
- It requires *a sense of investment* – what must be done now to secure the future?
- It requires *follow-up* to ensure that initiatives, once begun, are not wasted.
- Successful managers *respect the talents and capacities of others*. They work through others and thus hire well, delegate well and run a firm but equitable accountability system.
- Good managers *respect the time-demands on others*. Their meetings are organized, well-focused and decisive. Meetings start and finish on time.

Not all managers can manage time, but they should be intelligent enough to hire someone who can organize their offices and schedules effectively.

Effective time-management allows time for:

- the Minister;
- corporate responsibilities;
- departmental management;
- reflection and planning;
- travel and visits within the department;
- consultation with clients and interest groups;
- family; and
- self.

Neglecting any of these is a sign of poor time management.

Your time is your scarcest resource, and it must be planned and protected at least as well as your other resources. For every investment of time, you must identify an adequate return.

Questions to Ponder

Do you plan your time, or is it exhausted by the demands of others?

Is someone in charge of your schedule who is trained in time management?

Does anyone screen incoming documents, or do they all flow into your in-basket?

Do you allow staff to refer a problem to you without a solution?

Do you allow staff to burden you with unnecessary knowledge? Do you limit the length of documents?

Do you take at least two weeks holidays at a time once a year?

Do you reserve time for field and staff visits? client relations? personal reading, reflection and planning?

Are your speeches, trips, meeting, etc., planned to have as much impact and to serve as many purposes as possible?

Would you find a training course in time management useful for yourself? for your staff?

CCMD hopes this paper will remind managers that management is much more than giving orders from inside an office for employees to dutifully follow. Stepping out from behind the desk and meeting members of your department, listening to the ideas of others, leading by example, and taking an interest in the welfare of staff and clients must be part of a manager's daily activities.

CENTRE
CANADIEN DE
GESTION

Un modèle de gestion

John L. Manion

Centre canadien
de gestion

Canada

CENTRE
CANADIEN DE
GESTION

Un modèle de gestion

John L. Manion

Centre canadien
de gestion

Mars 1989

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1989

N° de cat. SC94-2/1989

ISBN 0-662-56701-3

Avant-propos

John L. Manion nous présente un modèle de gestion inspiré du point de vue d'un sous-ministre. Beaucoup de ses suggestions s'appliquent cependant à tous les gestionnaires au sein du gouvernement fédéral.

En rédigeant le présent document, M. Manion a su profiter de ses nombreuses années d'expérience en tant que cadre supérieur du gouvernement fédéral et de plusieurs ministères axiaux et agences centrales. Il a également demandé conseil aux sous-ministres et à d'autres hauts fonctionnaires.

Les principes fondamentaux de ce document font référence à ceux du Centre canadien de gestion (CCG), organisme qui a pour but d'aider les gestionnaires à partager leurs connaissances et leurs compétences avec tous les membres de la catégorie de la gestion, ainsi que les théories et les techniques que l'on trouve dans la documentation en matière de gestion. Le CCG considère que l'apprentissage doit se faire entre gestionnaires, et ce document aborde ce sujet de la même manière. Par conséquent, ce document est un produit de notre milieu de travail et les idées qu'il exprime évolueront aussi longtemps que les gestionnaires continueront à faire part de leur opinion.

Je vous invite donc à lire le document de M. Manion et à nous faire parvenir vos suggestions pour l'améliorer et le mettre à jour.

M. Paul M. Tellier,
Greffier du Conseil privé,
secrétaire du Cabinet et
président du Conseil consultatif du
Centre canadien de gestion

Un modèle de gestion

La gestion, comme science, fait pâle figure auprès des équations astreignantes et des preuves rigoureuses de la physique ou de la chimie. Des observateurs éduqués ont extrait d'une masse de caractéristiques, des traits communs que se partagent les gestionnaires des entreprises prospères. Bien qu'il soit plus difficile de pratiquer une saine gestion (et de la mesurer) au sein du gouvernement fédéral que dans l'entreprise privée, quelques éléments semblent toujours ressortir en bout de ligne. Évidemment, de nombreux facteurs contribuent à assurer le succès d'un ministère parmi lesquels, et non des moindres, ressortent l'orientation politique, les lignes de conduite judicieuses et une saine législation. Toutefois, ce document n'aborde que sept de ces facteurs, lesquels relèvent de la compétence des sous-ministres.

En mettant au point ce modèle de saine gestion, nous nous sommes inspirés de l'expérience des sous-ministres, de divers textes traitant de gestion, et de l'étude du vérificateur général touchant les caractéristiques des organismes plus performants. Ainsi, nous avons déterminé que les facteurs qui semblent essentiels au succès des sous-ministres sont, par ordre d'importance :

1. le leadership;
2. une bonne structure organisationnelle;
3. un personnel motivé, compétent et productif;
4. la qualité du service au client;
5. l'innovation;
6. les communications internes efficaces;
7. la gestion du temps.

Combinés et enrichis de bon sens, ces sept facteurs constituent la formule de succès d'un ministère fédéral bien dirigé.

Leadership – la clé d'une saine gestion

Bien que le *leadership émane de tous les niveaux*, ceux de gestionnaire supérieur et de SM sont cruciaux.

- Les gestionnaires ne peuvent assumer un rôle de direction que s'ils détiennent une *connaissance approfondie de leur ministère* et une *compétence réelle*;
- Le leadership, *sans l'intégrité, le désintéressement et l'exemple* est éphémère et voué à l'échec;
- Il exige une communication bilatérale.
- La motivation des dirigeants doit être clairement liée au succès et à la croissance de *l'organisme* (ils doivent viser à atteindre *ses objectifs* et à servir ses clients, *plutôt qu'à se glorifier*).
- *Le leadership doit être partagé*; les employés ne suivront pas aveuglément – ils préfèrent partager les objectifs de l'organisme et être consultés au sujet de son orientation; la gestion participative ne signifie pas que les dirigeants doivent abdiquer la responsabilité ou l'imputabilité de leurs décisions; elle signifie plutôt qu'ils doivent *écouter* et être en harmonie avec les besoins et les vues de leurs collègues avant de prendre des décisions.
- *Les leaders doivent être « visionnaires »*; les employés sont déroutés s'ils ignorent « où le sous-ministre veut les amener ». Ils veulent être assurés que leur labeur au sein du ministère est important pour le Canada.

Le leadership est participatif, compétent, désintéressé, communicatif et visionnaire. La motivation des leaders est axée sur les besoins de l'organisme et de ses clients et sur le bien-être de la nation.

Questions à considérer

Est-ce que vous et chaque membre de votre équipe de gestion connaissez le travail du ministère, y compris ses aspects techniques?

Le personnel de votre ministère connaît-il votre « vision » à long terme? La partage-t-il?

Les nouveaux gestionnaires sont-ils entièrement imprégnés du travail du ministère avant de prendre des décisions clés, de réorganiser, etc.? Avez-vous, personnellement, étudié à fond le mandat et les aspects techniques de votre ministère avant de prendre des décisions portant sur des questions non essentielles?

Évalue-t-on tous les gestionnaires en fonction de leurs aptitudes et de leur rendement en matière de leadership?

Votre équipe de gestion se caractérise-t-elle par un taux de roulement élevé et effectue-t-elle des changements seulement pour le plaisir de changer?

Connaissez-vous personnellement vos gestionnaires (à partir du niveau de gestion supérieure)? Sont-ils connus de leur personnel?

Réglez-vous les problèmes de rendement de vos gestionnaires supérieurs directement et d'une façon franche et juste? Ou essayez-vous de les esquiver ou de les refiler à vos collègues? Laissez-vous les problèmes de rendement stagner avant d'agir?

Avez-vous un style de gestion participatif?

Organisation – la structure pour le succès

Bien qu'il n'y ait pas d'organisme parfait, il y a des pièges à éviter et certains principes à adopter pour atteindre le succès :

- Grâce à *des lignes de commandement et d'imputabilté claires*, une bonne organisation se dote d'une direction unifiée – du ministre et du SM à tous les niveaux de supervision. Quelqu'un doit être « responsable » des fonctions, programmes et projets les plus importants.
- Une bonne organisation encourage *l'harmonie* entre les principaux éléments des programmes et évite les conflits.
- *Les fonctions hiérarchiques et organiques doivent être bien définies et séparées*, et le personnel de la structure organique apporte *appui* et, lorsqu'il y a lieu, leadership fonctionnel.
- Le SM doit *directement contrôler et superviser ce qui suit* :
  - les relations avec le ministre, le Cabinet, les organismes centraux et les groupes clients clés;
  - la gestion des ressources humaines;
  - l'élaboration des lignes de conduite;
  - les communications;
  - les décisions liées à la sécurité, surtout celles qui visent le personnel (et pas nécessairement la division de la sécurité du ministère). La ligne de conduite du gouvernement à cet égard impose aux sous-ministres des responsabilités qui ne peuvent pas être déléguées;
  - le contrôle des ressources;
  - la vérification et l'évaluation.
- *Les pouvoirs opérationnels doivent être partagés* et exercés le plus près possible des secteurs touchés par la décision; les activités régionales doivent être organisées en fonction des besoins du client et non dictées par Ottawa.
- Des activités décentralisées exigent *des lignes de conduite, des objectifs et des normes clairs, de bons systèmes d'information et des moyens d'assurer l'imputabilité des gestionnaires.*

Le but d'un organisme est de faciliter la direction, le contrôle et la communication de la part du SM. Plus il y a de niveaux entre le SM et les employés qui traitent avec les clients, moins il est probable que l'organisme fonctionnera de façon efficace.

Questions à considérer

Êtes-vous directement accessible aux directeurs du personnel, des communications, des finances, de la vérification, de l'évaluation et de la sécurité?

Les directeurs du personnel, des finances et des communications siègent-ils(elles) à votre comité de gestion?

Rencontrez-vous périodiquement tous les membres de la catégorie de la gestion au sein de votre ministère?

Le comité de gestion examine-t-il régulièrement l'utilisation des ressources? Les activités opérationnelles par rapport aux objectifs? L'élaboration des lignes de conduite?

Y a-t-il au sein de votre ministère un comité du personnel supérieur présidé par le SM?

Gérez-vous votre ministère (par l'intermédiaire de vos SMA) ou présidez-vous une « boîte » plus ou moins unie où vos hauts fonctionnaires « font ce qui leur plaît »? Vos gestionnaires estiment-ils que vous leur facilitez la tâche ou que vous la leur compliquez?

Combien de niveaux hiérarchiques existe-t-il entre le SM et la personne qui s'occupe directement du client (p. ex. l'agent des douanes, le conseiller en matière d'emploi, l'inspecteur des pêches, ou autres)? Avez-vous essayé de supprimer certains de ces niveaux?

Votre structure organisationnelle est-elle déformée par des modèles de classification dépassés?

Personnel motivé, compétent et productif

Un personnel motivé, compétent et productif est la marque d'un organisme qui a du succès.

- *De bons systèmes de recrutement, d'orientation, de formation et de perfectionnement du personnel* au sein des ministères et dans l'ensemble du gouvernement sont essentiels.
- *La compréhension et l'acceptation de la mission, des objectifs et des lignes de conduite* de l'organisme doivent être présentes.
- *On doit promouvoir la prise de risques*, pour encourager le personnel et pour supprimer les obstacles.
- Les employés devraient être convaincus que *leurs dirigeants sont compétents et s'intéressent à leur bien-être*; cela exige de bons programmes de rémunération et d'avantages sociaux, de santé et de sécurité, de relations de travail, de counselling, de services aux employés; d'appui à l'avancement de la carrière; des systèmes équitables d'évaluation, de nomination et d'indemnisation; ainsi que des mécanismes destinés à encourager et à appuyer la mobilité.
- De *bonnes communications bilatérales* sont requises.
- Un *« organisme humain »* contribue à motiver le personnel. Les gestionnaires qui respectent le personnel, les clients, les contribuables et autrui mettent le personnel au défi, lui donnent des pouvoirs et l'encouragent à contribuer de son leadership et de ses idées.
- Les dirigeants *doivent reconnaître, apprécier et récompenser* les employés lorsqu'ils font un bon travail, et recourir à des sanctions dans le cas contraire.

Un ministère « qui tient compte de la personne » ne subordonne pas sa mission au bien-être de son personnel, mais associe les deux. Des employés informés, motivés, compétents, bien dirigés et stimulés sont davantage en mesure de réaliser les objectifs et la mission de leur employeur.

Questions à considérer

Savez-vous combien de griefs ont été déposés au sein de votre ministère l'an dernier? Quelqu'un les analyse-t-il?

Quel est le taux de roulement de votre personnel? Tenez-vous des entrevues de départ?

Connaissez-vous le taux d'absentéisme de votre personnel? Quelles en sont les causes?

Le moral est-il bon au sein de votre ministère? Comment le savez-vous?

Disposez-vous d'une procédure permettant aux employés de porter plainte ou de faire des suggestions discrètement et en toute confiance?

Combien de membres de votre direction ont été embauchés à l'extérieur? (Les réponses « tous » ou « aucun » devraient sonner l'alarme!)

Avez-vous accès à (et présidez-vous)
- *un comité des ressources humaines?*
- *un comité patronal-syndical?*

Avez-vous accès à des comités de la santé et de la sécurité?

Vos « services aux employés » sont-ils efficaces? Avez-vous déjà demandé à vos vérificateurs internes de les évaluer?

Avez-vous donné une poignée de main à tous les employés de votre administration centrale et à autant d'employés que possible de vos régions?

Peut-on généralement vous voir?

Encouragez-vous la tenue de réceptions de Noël ou de piques-niques afin que tous les employés du ministère puissent se rencontrer en dehors du cadre du travail?

Vous arrive-t-il jamais de régler vous-mêmes les griefs au troisième palier? Vous arrive-t-il aussi de ne pas être d'accord avec des décisions prises à des paliers inférieurs?

Existe-t-il une ligne de conduite touchant la formation du personnel au sein de votre ministère? Déterminez-vous officiellement les besoins en matière de formation? Vous servez-vous des rapports d'évaluation de l'employé pour déterminer les besoins en matière de formation? Évaluez-vous la formation?

Avez-vous une politique en matière de recrutement? Vous et vos hauts fonctionnaires participez-vous aux visites d'universités?

Assurez-vous un travail intéressant aux étudiants pendant l'été? Donnez-vous à ces derniers l'occasion d'exprimer leur avis? Les considérez-vous comme d'éventuels collaborateurs?

Savez-vous ce que fait votre directeur du personnel? A-t-il(elle) un plan opérationnel (autre que ceux exigés par le Conseil du Trésor)? Les plans stratégiques et opérationnels de votre ministère tiennent-ils compte des questions liées aux ressources humaines?

Votre ministère dispose-t-il de plans lui permettant de reconnaître la contribution des employés? Récompensez-vous les nombreuses années de service, le mérite à tous les niveaux, l'excellence professionnelle, etc.? Combien de prix avez-vous décernés aux employés l'année dernière?

Sélectionnez-vous et éliminez-vous les employés incompétents ou insatisfaisants ou jugez-vous qu'il vaut mieux « s'organiser » de façon à limiter leur contribution?

Votre directeur du personnel connaît-il(elle) les réponses à ces questions? S'efforce-t-il(elle) de vous aider à créer un milieu de travail stable, sain et agréable?

Avez-vous examiné et décrit les « valeurs » de votre organisme? Est-ce que vous et votre équipe de gestion « incarnez » ces valeurs?

Service – la qualité comme critère essentiel

Toutes les organisations qui réussissent fournissent à leurs clients des services de qualité.

- Une fonction de service commande une *approche stratégique* en vue de définir les niveaux de service et d'aviser les clients à la fois de leurs « droits et de leurs responsabilités ».
- Le personnel à tous les niveaux doit être soumis à *une formation interne soignée de service à la clientèle*.
- Les gestionnaires doivent mettre en place *des systèmes de rétroaction proactifs et souples* au lieu d'attendre les plaintes des clients.
- L'organisation ministérielle, l'utilisation des ressources et des priorités témoignent de *l'engagement du ministère envers ses clients*.

Assurer des services de qualité à la clientèle doit être la préoccupation principale du ministère. Une fois que la qualité se détériore, on peut seulement la reconstruire au moyen d'un effort énergique et déterminé qui met au défi tous les paliers du ministère. Un tel effort, soit dit en passant, peut être la clé d'une bonne revitalisation du ministère lui-même.

Questions à considérer

Savez-vous qui sont vos « clients »?

Appliquez-vous une ligne de conduite ou une philosophie touchant le service?

Vous conformez-vous à des normes de service officielles? Sont-elles mises à jour régulièrement?

Évaluez-vous régulièrement la qualité de vos services?

Vos clients disposent-ils de mécanismes leur permettant de vous informer de leurs réactions? Les encouragez-vous à ce faire?

Votre personnel a-t-il reçu une formation officielle en ce qui concerne la prestation des services?

Quels sont les employés de votre organisme qui traitent directement avec le client? Demande-t-on parfois à ces personnes ce dont elles ont besoin pour faire un meilleur travail?

L'excellence du service fourni est-elle reconnue au sein de votre ministère? Est-elle prise en considération dans vos évaluations du personnel? Figure-t-elle dans votre plan stratégique? Dans vos buts et objectifs opérationnels annuels?

Innovation – un produit amélioré grâce à la R-D

« Les dirigeants dits stratégiques » sont ceux qui prennent des initiatives destinées à assurer l'avenir de leur organisme (c.-à-d. investir dans l'élaboration de produits et de processus, dans le matériel et l'équipement, dans le marketing et dans la formation).

Clive Kinder: International Centre for Organizational Management, Buckinghamshire (R.U.).

Les organisations qui connaissent le succès essaient constamment d'améliorer leurs produits, leurs systèmes, leurs organisations et leur personnel, même si ces efforts ne donneront pas de résultats immédiats.

- Faire progresser le ministère va de pair avec *une mise à jour* constante des produits et des processus. Comment les gouvernements des autres pays traitent-ils ces questions? Comment s'y prend le secteur privé?
- Il importe de maintenir un *accès aux connaissances des universités* et, inversement, de leur permettre d'accéder à notre travail.
- Les activités ministérielles en matière de recherche et de développement devraient être régulièrement *examinées et remises en question*, les réalisations devraient être reconnues et rendues publiques, et de nouveaux projets devraient être lancés.
- L'innovation exige l'injection régulière de *nouveau talent*.
- Nous avons besoin de programmes de *formation et de perfectionnement* destinés essentiellement à répondre aux besoins actuels et futurs de l'organisme ainsi qu'aux besoins des employés.
- Une *utilisation intelligente de la technologie* s'impose. Tout aussi précieux que les spécialistes des systèmes sont les gestionnaires qui doivent ouvrir la voie.
- L'innovation signifie la poursuite énergique des *« meilleures pratiques »* des autres organismes qui ont du succès.
- Le personnel ne doit pas avoir peur de *constamment remettre son travail en question* afin de trouver une meilleure façon de procéder, et d'être *récompensé* pour sa vigilance et sa créativité.
- Un ministère et une équipe de gestion doivent se maintenir *constamment en état de renouvellement créatif.*
- *Les gestionnaires doivent faire en sorte que l'innovation amène des améliorations qui sont authentiques* et non seulement des changements superficiels.

Un organisme qui a du succès s'efforce constamment de s'améliorer lui-même et d'améliorer ses produits et son rapport coût-efficacité.

Questions à considérer

Votre ministère fait-il de la recherche et du développement? Cette activité s'applique-t-elle seulement à vos lignes de conduite ou programmes ou s'étend-elle aussi à votre structure organisationnelle, à vos processus, à votre équipement et à vos employés?

L'innovation est-elle réservée aux seuls spécialistes ou incombe-t-elle à tous les gestionnaires de votre ministère?

Avez-vous un régime de primes à l'initiative? Le cas échéant, connaissez-vous le nom du responsable? Combien de prix ont été décernés aux employés l'an dernier? Quelles épargnes avez-vous réalisées? Avez-vous décerné des prix personnellement?

Disposez-vous de mesures de productivité dans votre ministère? Quels résultats avez-vous obtenus au cours des cinq à dix dernières années?

Les gens les plus créateurs de votre organisme jouissent-ils du temps, des ressources et de l'encouragement dont ils ont besoin pour mûrir leurs idées?

Communications – direction et exemple

Les employés doivent connaître leur domaine de travail et être informés des objectifs qu'ils doivent atteindre. Les gestionnaires se doivent d'inspirer la confiance à leurs subalternes, de leur dispenser des directives et de leur fournir un appui. Au gouvernement, cela implique des communications bilatérales entre le personnel et la haute direction.

- *Un énoncé bref, clair et concret de la mission* du ministère s'impose. Cet énoncé allie les obligations, les buts, les lignes de conduite et les priorités statutaires des dirigeants politiques avec les buts et politiques des dirigeants du ministère. Cet énoncé doit être stratégique et axé sur l'avenir. Il doit établir un cadre de travail et donner au personnel la motivation dont il a besoin pour réaliser ses objectifs actuels et s'acheminer avec confiance vers l'avenir; tous les membres du personnel doivent comprendre les énoncés de mission et y adhérer.
- Tous les membres du personnel doivent acquérir *une compréhension de leurs rôles et de leurs responsabilités.*
- Des *directives fermes* doivent être émises par le sous-ministre.
- *Des participants informés* tant parmi les gestionnaires que parmi les spécialistes des communications sont indispensables pour assurer l'efficacité des communications.
- Des *stratégies, buts et priorités doivent être établis périodiquement.*
- *L'engagement personnel de la part des gestionnaires* et leur foi dans l'importance des communications constituent un élément clé de cette démarche. Par l'exemple constant, une présence personnelle et une manifestation continue de l'intérêt porté au personnel, les gestionnaires peuvent accomplir plus au niveau des communications internes qu'un bulletin de nouvelles officiel.

La communication est une question de substance, autant que de procédure et de technique, et la meilleure façon de communiquer est de donner l'exemple.

Questions à considérer

Avez-vous discuté de la nouvelle politique du gouvernement en matière de communications avec votre comité de la haute direction et avec le personnel de gestion de votre ministère? Le cas échéant, ces derniers croient-ils que vous l'avez fait de votre propre chef ou sur l'ordre des organismes centraux?

Avez-vous un énoncé de mission?

Discutez-vous avec le ministre de ses buts, stratégies et priorités en matière de communication?

Avez-vous une stratégie de communication ministérielle? Un plan d'édition?

Avez-vous des systèmes de rétroaction vous permettant de déterminer si vos messages ministériels et personnels passent bien?

Quel pourcentage de vos ressources de communication se trouve dans les régions? Ce pourcentage correspond-il aux besoins de ces dernières?

Avez-vous un plan de communication interne? En discutez-vous au sein de vos comités de gestion?

Voyez-vous à ce que vos SMA aient leurs propres comités de gestions actifs et efficaces?

Disposez-vous des mécanismes permettant au personnel à tous les niveaux de communiquer avec vous? Avez-vous une procédure confidentielle de règlement des plaintes? Encouragez-vous la rétroaction?

Allez-vous voir personnellement « ce qui se passe » dans votre ministère? Vos gestionnaires le font-ils?

Comptez-vous uniquement sur les renseignements qui descendent la voie hiérarchique ou vous arrive-t-il de communiquer directement avec tous vos employés? Peuvent-ils communiquer avec vous?

Savez-vous ce que vos employés pensent de vous, de votre équipe de gestion, du ministère?

Le moral est-il à la hausse ou à la baisse? En discutez-vous parfois avec votre équipe de gestion?

Examinez-vous la situation, les progrès et les réalisations du ministère pendant l'année, remerciez-vous votre personnel pour ses efforts et l'encouragez-vous à persévérer pendant l'année qui vient?

Gestion du temps – une ressource précieuse

Le temps est l'ennemi d'une saine gestion, et pourtant il y a des ministères qui sont très bien gérés, peu importe les normes utilisées; il existe aussi au sein des ministères des régions ou des secteurs bien gérés. Leurs dirigeants prennent le temps nécessaire à une saine gestion.

- La gestion du temps nécessite *un sens des proportions*. Quelle est la tâche la plus importante? La moins importante? Lesquelles de vos activités élargiront votre *marge de manoeuvre* et entraîneront des répercussions favorables?
- Elle nécessite *un sens des priorités* — que faut-il faire et quand?
- Elle nécessite *un sens de l'investissement* — que faut-il faire maintenant pour assurer l'avenir?
- Elle nécessite *un suivi* afin d'assurer le maintien des entreprises déjà commencées.
- Les bons gestionnaires *respectent les talents et les capacités des autres*. Ils travaillent par le truchement des autres; ils doivent donc savoir embaucher, déléguer et appliquer un système de responsabilité ferme mais équitable.
- Les bons gestionnaires ont *le respect de l'emploi du temps des autres*. Ils tiennent et dirigent des réunions lors desquelles des discussions convergent vers des décisions, et qui commencent et se terminent à temps.

Tous les gestionnaires ne peuvent pas bien gérer leur temps. Mais ils devraient être suffisamment avisés pour embaucher une personne capable de gérer efficacement leur bureau et leur emploi du temps.

Une gestion efficace du temps dégage suffisamment de temps pour :

- le ministre;
- les responsabilités ministérielles;
- la gestion du ministère;
- la réflexion et la planification;
- les déplacements et les visites au sein du ministère;
- la consultation des clients et des groupes d'intérêt;
- la famille; et
- soi-même.

Faire preuve de négligence à l'endroit d'un des points ci-haut mentionnés est un indice de mauvaise gestion du temps.

Votre temps est votre ressource la plus rare et il doit être planifié et protégé au moins aussi bien que toutes vos autres ressources. Vous devez pouvoir dire exactement ce que vous a rapporté chaque investissement de votre temps.

Questions à considérer

Planifiez-vous votre temps ou êtes-vous entièrement accaparé par les exigences des autres?

Confiez-vous la gestion de votre temps à une personne qui a reçu une formation en cette matière?

Les documents que vous recevez sont-ils filtrés, ou se retrouvent-ils tous dans votre panier d'entrée?

Permettez-vous à votre personnel de vous présenter un problème sans proposer de solution?

Permettez-vous à votre personnel de vous assaillir de renseignements inutiles? Limitez-vous la longueur des documents?

Prenez-vous au moins deux semaines successives de vacances chaque année?

Vous réservez-vous du temps pour les visites des régions et du personnel? Pour les relations avec les clients? Pour les lectures personnelles, la réflexion et la planification?

Planifiez-vous vos discours, vos voyages, vos réunions, etc., de façon qu'ils aient un effet aussi marqué et qu'ils atteignent autant d'objectifs que possible?

Un cours sur la gestion du temps vous serait-il utile? Et à votre personnel?

Le CCG espère que ce document saura rappeler aux gestionnaires que la gestion est beaucoup plus que le fait de donner des ordres que les employés doivent suivre à la lettre. Laisser votre bureau pour aller rencontrer les représentants de votre ministère, écouter les autres formuler leurs idées, montrer que l'on se préoccupe du bien-être des employés et des clients, voilà autant d'éléments quotidiens qui feront d'un gestionnaire un bon gestionnaire.